

## BAB II

### TINJAUAN PUSTAKA

#### 2.1 Penelitian Terdahulu

Penelitian yang ada saat ini akan dijadikan acuan oleh para peneliti yang melakukan penelitian mandiri agar dapat memahami secara utuh teori yang digunakan untuk menganalisis temuan penelitian para peneliti. Kajian terdahulu terdiri dari banyak publikasi yang berkaitan dengan topik yang telah diteliti peneliti, ini hanya sebagian kecil dari ringkasan penelitian yang dapat peneliti gunakan sebagai referensi.

Tabel 2. 1 Penelitian Terdahulu

| No | Judul penelitian<br>(Peneliti)                                                                                                                                                                            | Variable                                                                            | Metode                                                                                                                                                      | Kesimpulan                                                                                                                                                                                                                                                                                                                             |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 1  | Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan,<br>Motivasi dan Stres<br>Kerja terhadap Kinerja<br>Karyawan PT Enseval<br>Putera Megatrading Tbk<br>Cabang Batam<br>Yannik (Ariyati et al.,<br>2019) e-ISSN: 2685-<br>3426 | Gaya<br>Kepemimpinan<br>(X1)<br>Motivasi (X2)<br>Stres Kerja<br>(X3)<br>Kinerja (Y) | uji validitas, uji<br>reliabilitas, uji<br>asumsi klasik, uji<br>T, uji F dan<br>analisis koefisien<br>determinasi ( $R^2$ ).<br>Regresi Linier<br>Berganda | Variabel X1<br>berpengaruh terhadap<br>variabel Y dengan<br>koefisien regresi<br>0,433. Gaya<br>kepemimpinan (X1)<br>berpengaruh<br>signifikan terhadap<br>kinerja (Y)<br>Variabel X3<br>berpengaruh terhadap<br>variabel Y dengan<br>koefisien regresi<br>0,252 Stres kerja (X3)<br>berpengaruh<br>signifikan terhadap<br>kinerja (Y) |

|   |                                                                                                                                                                           |                                                                                                                    |                                                                                     |                                                                                                                                                                           |
|---|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 2 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pangansari Utama Food Industry (Nopitasari & Krisnandy, 2019)  | Kepemimpinan Demokratis (X1)<br>Motivasi Intrinsik (X2)<br>Disiplin (X3)<br>Kinerja (Y)                            | Regresi Linier Berganda                                                             | Gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pangansari Utama Food Industry                                               |
| 3 | The Influence of Motivation, Satisfaction, and Leadership Style of the Teacher Performance (Marques et al., 2020) ISSN: 2709-5355                                         | Motivation, Satisfaction, and Leadership Style and Performance (Motivasi, Kepuasan, Gaya Kepemimpinan dan Kinerja) | Regresi Linier Berganda                                                             | Motivasi kerja, Kepuasan, Gaya Kepemimpinan berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja                                                                           |
| 4 | The effect of stress and workload on employee performance in the division maintenance department PT Indominco Mandiri In Bontang (Oktora Yogi Sari, 2020) ISSN: 2668-7798 | Stress (X1)<br>Workload (X2)<br>Employee performance (Y)                                                           | Analisis Regresi Linier Berganda                                                    | stres dan beban kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan bagian pemeliharaan departemen di PT Indominco Mandiri di Bontang                                  |
| 5 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja dan Konflik Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Supriatin et al., 2021) E-ISSN : 2775-572X                                           | Gaya Kepemimpinan (X1)<br>Stres Kerja (X2)<br>Konflik Kerja (X3)<br>Kinerja (Y1)                                   | Kuisioner, Analisis data dilakukan dengan Analisis Regresi menggunakan program SPSS | Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara gaya kepemimpinan dan kinerja karyawan. Terdapat pengaruh positif dan signifikan antara stres kerja dan kinerja karyawan. |

|   |                                                                                                                                                                                |                                                                             |                                  |                                                                                                                                                                                                                                |
|---|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------|----------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 6 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan Dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Perbankan Dengan Dimoderasi Oleh Motivasi (Leatemala, 2022)<br>ISSN 2685-869X                             | Gaya Kepemimpinan (X1)<br>Stres Kerja (X2)<br>Kinerja (Y1)<br>Motivasi (Y2) | Analisis Regresi Linear Berganda | Hasil dalam penelitian ini menunjukan gaya kepemimpinan berpengaruh positif terhadap kinerja karyawan, stres kerja berpengaruh negative terhadap kinerja karyawan                                                              |
| 7 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja Dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT. Sicepat Ekspres Cabang Pekanbaru (Rahmadany et al., 2022),ISSN : 2302-8025            | Gaya Kepemimpinan (X1)<br>Sres Kerja (X2)<br>Disiplin (X3)<br>Kinerja (Y1)  | Regresi Linier Berganda          | Gaya kepemimpinan secara parsial berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan dan Stres kerja secara parsial berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT. Sicepat Ekspres Cabang Pekanbaru |
| 8 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Lingkungan Kerja dan Stres Kerja terhadap Kinerja Karyawan PT NT Cikarang (Ameilia & Marlianingrum, 2022)<br>E-ISSN : 2599-3410 P-ISSN : 2614-3259 | Gaya Kepemimpinan (X1)<br>Lingkungan Kerja (X2)<br>Kinerja(Y1)              | Regresi Linier Berganda          | Gaya kepemimpinan berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan; Stres kerja berpengaruh signifikan terhadap kinerja karyawan                                                                                               |
| 9 | Pengaruh Kepemimpinan, Motivasi dan Stres Kerja Terhadap Kinerja Karyawan di Industri                                                                                          | Kepemimpinan (X1)<br>Motivasi (X2)<br>Sres Kerja (X3)<br>Kinerja (Y1)       | Regresi Linier Berganda          | Pada pengujian pertama yang dilakukan menunjukkan bahwa                                                                                                                                                                        |

|    |                                                                                                                                                                                                                                     |                                                                                       |                                                                                                                                                              |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                    |
|----|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|---------------------------------------------------------------------------------------|--------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Garmen Nasional<br>(Cakranegara et al.,<br>2022) P-ISSN: 1978-<br>0184, E-ISSN: 2723-<br>2328                                                                                                                                       |                                                                                       |                                                                                                                                                              | gaya kepemimpinan<br>(X1)<br>tidak berpengaruh<br>signifikan terhadap<br>kinerja karyawan (Y)<br>Pada pengujian ketiga<br>yang dilakukan<br>menunjukkan bahwa<br>stres kerja (X3)<br>berpengaruh<br>signifikan terhadap<br>kinerja karyawan (Y).                                                                                                                                                                                   |
| 10 | Pengaruh Stres Kerja ,<br>Lingkungan Kerja dan<br>Kepuasan Kerja<br>Terhadap Kinerja<br>Karyawan (Studi Kasus<br>Pada Karyawan PT<br>Aneka Gas Industri<br>Lampung)<br>(Ratih Tristianingsih et<br>al., 2022)<br>E-ISSN : 2829-2944 | Stres Kerja (X1)<br>Lingkungan<br>Kerja (X2)<br>Kepuasan Kerja<br>(X3) Kinerja<br>(Y) | Kuisisioner dan<br>Uji statistic<br>dilakukan<br>dengan<br>menggunakan<br>Structurel<br>Equation<br>Modelling<br>berbasis PLS.<br>Regresi Linier<br>Berganda | stres kerja<br>berpengaruh positif<br>tetapi tidak signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan PT Aneka<br>Gas Industri di<br>Lampung, lingkungan<br>kerja berpengaruh<br>positif tetapi tidak<br>signifikan terhadap<br>kinerja karyawan PT<br>Aneka Gas Industri di<br>Lampung, sedangkan<br>pada kepuasan kerja<br>berpengaruh positif<br>dan signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan PT Aneka<br>Gas Industri di<br>Lampung. |
| 11 | Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan<br>Demokratis dan<br>Kompetensi Kerja<br>Terhadap Kinerja                                                                                                                                             | Gaya<br>kepemimpinan<br>demokratis (X1)<br>Kompetensi<br>Kerja (X2)                   | Regresi Linier<br>Berganda                                                                                                                                   | Menghasilkan bahwa<br>tidak berpengaruh<br>signifikan antara gaya<br>kepemimpinan<br>terhadap kinerja                                                                                                                                                                                                                                                                                                                              |

|    |                                                                                                                                                                                                                       |                                                                                               |                            |                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                     |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|-----------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
|    | Karyawan Hotel<br>Harmony In Pontianak”<br>(Gaya et al., 2023)                                                                                                                                                        | Kinerja (Y)                                                                                   |                            | karyawan Hotel<br>Harmony In<br>Pontianak                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                                           |
| 12 | Pengaruh<br>Kepemimpinan<br>Transformasional dan<br>Stres Kerja terhadap<br>Motivasi Kerja dan<br>Kinerja Karyawan<br>(Studi pada Pt.Indo Tirta<br>Abadi Gempol)<br>(Ramadayanti, 2023)<br>E-ISSN 3025-8243           | Kepemimpinan<br>Transformasional<br>(X1)<br>Stres Kerja (X2)<br>Motivasi (Y1)<br>Kinerja (Y2) | Path Analisis              | Penelitian ini juga<br>menyatakan bahwa<br>Kepemimpinan<br>Transformasional<br>berpengaruh<br>signifikan terhadap<br>kinerja karyawan dan<br>Stress kerja<br>berpengaruh<br>signifikan terhadap<br>kinerja karyawan.                                                                                                                                                                                                                                                                |
| 13 | Pengaruh Gaya<br>Kepemimpinan dan<br>Stres Kerja Terhadap<br>Kinerja Karyawan PT.<br>Pamor Spinning Mills<br>Karanganyar.<br>(Penelitian dan Kajian<br>Ilmiah Fakultas<br>Ekonomi & Ermawati,<br>n.d.) ISSN 2085-2215 | Gaya<br>Kepemimpinan<br>(X1)<br>Stres Kerja<br>(X2)<br>Kinerja(Y1)                            | Regresi Linier<br>Berganda | gaya kepemimpinan,<br>secara parsial<br>berpengaruh positif<br>dan signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan PT. Pamor<br>Spinning Mills<br>Karanganyar.<br>Sedangkan stres kerja<br>secara parsial<br>berpengaruh negatif<br>dan signifikan<br>terhadap kinerja<br>karyawan PT. Pamor<br>Spinning Mills<br>Karanganyar. Gaya<br>kepemimpinan dan<br>stress kerja secara<br>simultan berpengaruh<br>signifikan terhadap<br>kinerja PT. Pamor<br>Spinning Mills<br>Karanganyar. PT. |

|    |                                                                                                                                                                             |                                                                            |                                                                                     |                                                                                                                                                      |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|
| 14 | Pengaruh Gaya Kepemimpinan, stress Kerja dan Motivasi Kerja terhadap Kinerja Karyawan Pada PT Mitra Bisnis Keluarga Ventura Wilayah Bekasi Utara (Solihatin & Hasyim, n.d.) | Gaya Kepemimpinan (X1)<br>Sres Kerja (X2)<br>Motivasi (X3)<br>Kinerja (Y1) | Metode pengumpulan data ini dengan kuesioner, uji hipotesis Regresi Linier Berganda | Gaya Kepemimpinan (X1) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y)<br>Stres Kerja (X2) berpengaruh signifikan terhadap Kinerja Karyawan (Y) |
|----|-----------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|----------------------------------------------------------------------------|-------------------------------------------------------------------------------------|------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------------|

Perbandingan antara peneliti terdahulu di atas dengan rencana peneliti dilakukan dapat diuraikan dalam persamaan dan perbedaan semua penelitian terdahulu yang terdapat dalam tabel di atas:

a. Persamaan

Dalam persamaan terhadap penelitian terdahulu dan yang akan diteliti terdapat dalam metode yang digunakan adalah metode kuantitatif dan memakai analisis regresi berganda.

b. Perbedaan

Dalam perbedaan terhadap penelitian terdahulu dan yang akan diteliti terdapat dalam metode yang digunakan ada yang menggunakan analisis jalur, sedangkan dalam penelitian yang akan diteliti menggunakan analisis regresi berganda, variabel yang diteliti, dan juga pada objek yang diteliti.

## 2.2 Tinjauan Pustaka

SDM memiliki peran penting dalam perencanaan jangka panjang dan strategi organisasi, juga dapat membantu dalam mengidentifikasi tujuan, mengembangkan rencana tindakan, dan bagaimana menyelesaikan tujuan. SDM dapat terlibat dalam merancang dan mematuhi kebijakan yang ditetapkan oleh perusahaan. Maka dari itu pada bab II ini peneliti akan menguraikan tentang gaya kepemimpinan demokratis, stres kerja, dan kinerja karyawan sebagai landasan teori dalam penelitian ini. Dan juga sebagai pembanding peneliti akan memasukan hasil penelitian terdahulu yang datanya tidak jauh dari tahun sekarang.

### 2.2.1 Kinerja

#### 2.2.1.1 Pengertian Kinerja

Kinerja dalam bahasa Inggris *Job Performance* atau *actual performance* adalah prestasi kerja atau prestasi nyata yang diraih oleh seseorang. Pengertian kinerja (prestasi kerja) yaitu hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang diraih oleh seorang karyawan dalam melakukan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang sudah diberikan kepadanya. Dalam organisasi, kinerja adalah jawaban dari sukses atau tidaknya suatu tujuan organisasi yang sudah ditetapkan. Kinerja dalam organisasi merupakan jawaban dari berhasil atau tidaknya tujuan organisasi yang telah ditetapkan. Kinerja seorang karyawan merupakan hal yang bersifat individual, karena setiap karyawan

mempunyai tingkat kemampuan yang berbeda - beda dalam mengerjakan tugasnya.

Menurut Edison (2016) Kinerja adalah hasil dari suatu proses yang mengacu dan diukur selama periode tertentu berdasarkan ketentuan dan kesepakatan yang telah ditetapkan.

Sedarmayanti (2011), mengungkapkan bahwa kinerja merupakan terjemahan dari performance yang berarti hasil kerja seorang pekerja, sebuah proses manajemen atau suatu organisasi secara keseluruhan, dimana hasil kerja tersebut harus dapat ditunjukkan buktinya secara konkrit dan dapat diukur (dibandingkan dengan standar yang telah ditentukan).

Sedangkan Mangkunegara (2009) mengemukakan bahwa kinerja adalah hasil kerja secara kualitas dan kuantitas yang dicapai oleh seorang karyawan dalam melaksanakan tugasnya sesuai dengan tanggung jawab yang diberikan kepadanya.

#### 2.2.1.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Kinerja

Ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan Suyardi Prawirosentono (2011: 27), yaitu :

1. Efektifitas dan efisiensi, bidang suatu tujuan akhirnya bisa dicapai, kita boleh mengatakan bahwa kegiatan tersebut efektif tetapi apabila akibat-akibat yang tidak dicari kegiatan menilai yang penting dari hasil yang dicapai sehingga mengakibatkan kepuasan walaupun



efektif dinamakan tidak efektif. Sebaliknya, bila akibat yang dicari-cari tidak penting atau remeh maka kegiatan tersebut efisien.

2. Gaya kepemimpinan adalah sifat yang dimiliki seorang pemimpin, dimana merupakan suatu komunikasi atau perintah dalam suatu organisasi formal yang dimiliki seorang pemimpin organisasi kepada anggota yang lain untuk melakukan suatu kegiatan kerja sesuai dengan kontribusinya.
3. Disiplin adalah taat kepada hukum dan peraturan yang berlaku. Jadi, disiplin karyawan adalah kegiatan karyawan yang bersangkutan dalam menghormati perjanjian kerja dengan organisasi dimana dia bekerja.
4. Inisiatif, yaitu berkaitan dengan daya pikir dan kreatifitas dalam membentuk ide untuk merencanakan sesuatu yang berkaitan dengan tujuan organisasi.
5. Budaya organisasi yaitu seperangkat nilai-nilai, keyakinan-keyakinan, atau norma-norma yang telah lama dianut bersama oleh para anggota organisasi (karyawan), sebagai pedoman perilaku dan memecahkan masalah-masalah organisasinya.
6. Stres, suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidakseimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang karyawan suatu organisasi.

### 2.2.1.3 Indikator Kinerja

Kinerja adalah aspek yang sangat vital dalam meraih sebuah target. Jika kinerja yang ditunjukkan kurang memuaskan, maka mencapai tujuan yang diinginkan akan menjadi sulit. Sebaliknya, jika kinerja yang ditunjukkan sangat baik dan sesuai dengan harapan perusahaan, maka peluang mencapai tujuan akan lebih mudah. Menurut Anwar Prabu Mangkunegara (2011) indikator kinerja adalah sebagai berikut :

#### 1. Kualitas

Kualitas kerja adalah suatu hasil kerja karyawan dalam melaksanakan pekerjaan sesuai dengan standar yang telah diberikan perusahaan yang dapat dilihat dari kerapihan dan juga ketelitiannya. Kualitas kerja yang baik dapat menghindari tingkat kesalahan dalam penyelesaian suatu pekerjaan yang dapat bermanfaat bagi kemajuan perusahaan.

#### 2. Kuantitas

Kuantitas kerja adalah jumlah hasil kerja karyawan yang dinyatakan dalam satuan angka dalam waktu tertentu dalam menyelesaikan tugas dan tanggung jawab yang telah diberikan kepada karyawan. Dengan begitu maka kuantitas kerja adalah karyawan yang mampu menghasilkan pekerjaan sesuai dengan target waktu yang telah ditetapkan oleh perusahaan.

#### 3. Pelaksanaan Tugas

Pelaksanaan tugas adalah seberapa jauh karyawan mampu melakukan pekerjaan dengan akurat atau tidak ada kesalahan. Jika karyawan

mampu menyelesaikan pekerjaan dengan benar maka pelaksanaan tugasnya baik.

#### 4. Tanggung Jawab

Tanggung jawab adalah kesadaran manusia dalam bertindak laku maupun dalam perbuatannya yang disengaja ataupun tidak sengaja. Tanggung jawab dalam pekerjaan adalah sebuah perwujudan kesadaran mengenai kewajiban karyawan dalam menerima dan melaksanakan tugas dan pekerjaan yang diberikan perusahaan.

### 2.2.2 Gaya Kepemimpinan Demokratis

#### 2.2.2.1 Pengertian Gaya Kepemimpinan Demokratis

Menurut Thoha, (2007) Gaya kepemimpinan Demokratis merupakan pemimpin yang mendorong kelompok diskusi dan pembuat keputusan. Biasanya mencoba untuk bersikap objektif di dalam pemberian pujian atau kritik dan menjadi satu dalam kelompok dalam hal memberikan semangat. Tipe kepemimpinan dimana pemimpin selalu bersedia menerima dan menghargai saran-saran, pendapat, dan nasehat dari staf dan bawahan, melalui forum musyawarah untuk mencapai kata sepakat. Kepemimpinan demokratik adalah kepemimpinan yang aktif, dinamis, dan terarah. Kegiatan - kegiatan pengendalian dilaksanakan secara tertib dan bertanggung jawab. Pembagian tugas disertai pelimpahan wewenang dan tanggung jawab yang jelas, memungkinkan setiap anggota berpartisipasi secara aktif.

Gaya kepemimpinan demokratis menurut G.R.Terry, (2006) dalam Baharuddin dan Umiarso, (2012), bahwa Pemimpin yang demokratis menganggap dirinya sebagai bagian dari kelompoknya dan bersama-sama dengan kelompoknya berusaha bertanggung jawab tentang terlaksananya tujuan bersama. Agar setiap anggota turut bertanggung jawab, seluruh anggota ikut serta dalam segala kegiatan, perencanaan, penyelenggaraan, pengawasan dan penilaian. Setiap anggota dianggap sebagai potensi yang berharga dalam usaha pencapaian tujuan. Adapun jenis-jenis gaya kepemimpinan tersebut adalah sebagai berikut:

1) Gaya kepemimpinan otoriter

Gaya kepemimpinan ini menghimpun sejumlah perilaku atau gaya kepemimpinan yang bersifat terpusat pada pemimpin sebagai satu-satunya penentu, penguasa dan pengendali anggota organisasi dan kegiatannya dalam usaha mencapai tujuan organisasi.

2) Gaya kepemimpinan demokratis

Gaya kepemimpinan yang menempatkan manusia sebagai faktor pendukung terpenting dalam kepemimpinan yang dilakukan berdasarkan dan mengutamakan orientasi pada hubungan dengan anggota organisasi

3) Gaya kepemimpinan bebas

Gaya kepemimpinan ini pada dasarnya berpandangan bahwa anggota organisasi mampu mandiri dalam membuat keputusan atau mampu mengurus dirinya masing-masing, dengan sedikit mungkin

pengarahan atau pemberian petunjuk dalam merealisasikan tugas pokok masing-masing sebagai bagian dari tugas pokok organisasi.

#### 2.2.2.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Gaya Kepemimpinan Demokratis

Faktor-faktor gaya kepemimpinan demokratis menurut Nugroho, A (2010) ada 4 ( empat macam), yaitu:

1. Keputusan dibuat bersama antara pemimpin dan bawahan
2. Terdapat suasana saling percaya, saling hormat, saling harga menghargai
3. Pemimpin mendorong prestasi sempurna para karyawan dalam batas kemampuan
4. Pujian dan kritik seimbang.

#### 2.2.2.3 Indikator Gaya Kepemimpinan Demokratis

Indikator kepemimpinan demokratis sebagaimana menurut Pasolong (2013) terdapat beberapa sebagai berikut :

1. Keputusan dibuat bersama  
Pemimpin yang demokratis tidak sungkan untuk terlibat bersama-sama dengan bawahannya dalam membuat keputusan, serta melakukan aktivitas demi pencapaian tujuan organisasi. Karena seorang pemimpin yang menggunakan gaya kepemimpinan demokratis menginginkan saran, pendapat, maupun kritik dari karyawannya.
2. Menghargai potensi setiap bawahannya  
Kepemimpinan demokratis menghargai setiap potensi individu dan bersedia mengakui keahlian para spesialis dengan bidangnya masing-

masing, mampu memanfaatkan kapasitas para spesialis dengan bidangnya masing-masing, mampu memanfaatkan kapasitas setiap anggota seefektif mungkin pada saat dan kondisi yang tepat.

### 3. Mendengarkan saran, kritik dari bawahannya

Mendapatkan kritikan, saran atau pendapat dari karyawan merupakan hal yang wajar dalam kehidupan organisasi. Dengan demikian akan ada kecenderungan untuk lebih meningkatkan potensi diri dan bisa menjadi lebih baik dari sebelumnya serta belajar dari kesalahan yang telah dilakukan

### 4. Melakukan kerjasama dengan bawahannya

Pemimpin yang baik adalah pemimpin yang mampu bekerjasama atau terlibat langsung secara bersama-sama dalam menjalankan tugas demi pencapaian tujuan organisasi. Pemimpin juga tidak sungkan untuk terjun langsung kelapangan untuk menjalankan tugas

## 2.2.3 Stres Kerja

### 2.2.3.1 Pengertian Stres Kerja

Menurut Mangkunegara (2013 :157) “Stres kerja adalah perasaan tertekan yang di alami karyawan dalam menghadapi pekerjaan”. Akan tetapi ada juga pendapat dari peneliti terdahulu menurut Fahmi (2017:214) bahwa “Stres kerja adalah suatu keadaan yang menekan diri dan jiwa seseorang diluar batas kemampuannya, sehingga jika terus dibiarkan tanpa ada solusi maka akan berdampak terhadap kesehatan ”.

Menurut Gibson (2011:399) “Stres kerja adalah suatu tanggapan penyesuaian, diperantarai oleh perbedaan-perbedaan individu atau proses-proses, akibat dari setiap tindakan lingkaran, situasi atau peristiwa yang menetapkan permintaan psikologi atau fisik berlebihan kepada seseorang”. Maka dari itu stres kerja merupakan fenomena yang setiap karyawan hadapi di tempat kerja dan cara menanganinya secara berbeda sesuai dengan caranya sendiri (Ariyati et al., 2019).

Berdasarkan beberapa penjelasan sebelumnya, dapat ditarik kesimpulan bahwa stres kerja adalah kondisi atau situasi ketegangan yang dirasakan oleh seorang pekerja ketika menghadapi tugas-tugasnya

#### 2.2.3.2 Faktor-Faktor Yang Mempengaruhi Stres Kerja

Menurut Sunyoto (2013), stres dapat disebabkan oleh beberapa faktor:

##### 1. Penyebab fisik. Antara lain:

- a) Kebisingan. Kebisingan terus menerus dapat menjadi sumber stres bagi banyak orang. Namun perlu diketahui bahwa terlalu tegang juga menyebabkan hal yang sama.
- b) Kelelahan. Kelelahan dapat menyebabkan stres karena kemampuan untuk bekerja menurun. Kemampuan bekerja menurun menyebabkan prestasi menurun dan tanpa disadari menimbulkan stres.
- c) Pergeseran prestasi. Mengubah pola kerja yang terus menerus dapat menimbulkan stres. Hal ini disebabkan karena seorang

karyawan sudah terbiasa dengan pola kerja yang lama dan sudah terbiasa dengan kebiasaan-kebiasaan lama.

d) Jetlag. Jetlag adalah jenis kelelahan khusus yang disebabkan oleh perubahan waktu sehingga mempengaruhi irama tubuh seseorang. Untuk itu disarankan bagi mereka yang baru menempuh perjalanan jauh dimana terdapat perbedaan waktu agar beristirahat minimal 24 jam sebelum melakukan sesuatu aktivitas.

2. Suhu dan kelembapan. Bekerja dalam ruangan yang suhunya terlalu tinggi dapat mempengaruhi tingkat prestasi karyawan. suhu yang tinggi harus dapat ditoleransi dengan kelembapan yang rendah.
3. Beban kerja. Beban kerja yang terlalu banyak dapat menyebabkan ketegangan dalam diri seseorang sehingga menimbulkan stres. Hal ini bisa disebabkan oleh tingkat keahlian yang dituntut terlalu tinggi, kecepatan kerja mungkin terlalu tinggi, volume kerja mungkin terlalu banyak dan sebagainya.
4. Sifat pekerjaan antara lain:
  - a. Situasi baru dan asing. Menghadapi situasi baru dan asing dalam pekerjaan atau organisasi, seseorang akan terasa sangat tertekan sehingga dapat menimbulkan stres.
  - b. Ancaman pribadi. Suatu tingkat kontrol (pengawasan) yang terlalu ketat dari atasan menyebabkan seseorang terasa terancam kebebasannya.



- c. Percepatan. Stres bisa terjadi jika ketidakmampuan seseorang untuk memacu pekerjaan.
  - d. Ambiguitas. Kurang kejelasan terhadap apa yang harus dikerjakan akan menimbulkan kebingungan dan keraguan bagi seseorang untuk melaksanakan suatu pekerjaan.
  - e. Umpan balik. Standar kerja yang tidak jelas dapat membuat karyawan tidak puas karena mereka tidak pernah tahu prestasi mereka. Di samping itu, standar kerja yang tidak jelas juga dapat dipergunakan untuk menekan karyawan.
5. Kebebasan. Kebebasan yang diberikan kepada karyawan belum tentu merupakan hal yang menyenangkan. Ada sebagian karyawan justru dengan adanya kebebasan membuat mereka merasa ketidakpastian dan ketidakmampuan dalam bertindak. Hal itu dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.
  6. Kesulitan. Kesulitan-kesulitan yang dialami dirumah, seperti ketidakcocokan suami istri. Masalah keuangan, perceraian dapat mempengaruhi prestasi kerja. Hal-hal seperti ini dapat merupakan sumber stres bagi seseorang.

#### 2.2.3.3 Indikator Stres Kerja

Stres dalam pekerjaan bisa menjadi dorongan untuk meningkatkan kinerja karyawan sampai pada suatu batas tertentu. Namun, jika melampaui batas tersebut, dampaknya bisa sangat merugikan bagi

kinerja secara keseluruhan. Indikator-indikator stres kerja menurut Robbins (2008), dapat dibagi dalam tiga aspek yaitu :

1) Aspek pada psikologis, meliputi :

- a. Cepat tersinggung, mudah marah jika menghadapi sesuatu
- b. Tidak komunikatif lebih banyak diam
- c. Banyak melamun, duduk terdiam seakan memikirkan sesuatu
- d. Lelah mental, kondisi ketika batin kita berada dalam keadaan tertekan

2) Aspek pada fisik, meliputi :

- a. Meningkatnya detak jantung dan tekanan darah, denyut jantung yang berdetak kencang
- b. Mudah lelah secara fisik, terlihat capek dan lelah
- c. Pusing kepala
- d. Problem tidur (kebanyakan atau kekurangan tidur), susah tidur

3) Aspek pada perilaku, meliputi :

- a. Merokok berlebihan, merokok dengan intensitas berlebihan
- b. Menunda atau menghindari pekerjaan, malas melakukan pekerjaan
- c. Perilaku sabotase, melakukan tindakan pengrusakan yang dilakukan secara terencana dan disengaja
- d. Perilaku makan yang tidak normal (kebanyakan atau kekurangan), malas untuk makan

## **2.3 Hubungan Antar Variabel**

### **2.3.1 Hubungan Antara Gaya Kepemimpinan Demokratis Dengan Kinerja**

#### **Karyawan**

Menurut Suyardi Prawirosentono (2011: 27), ada beberapa faktor yang mempengaruhi kinerja karyawan salah satunya adalah faktor gaya kepemimpinan. Dimana salah satunya adalah gaya kepemimpinan demokratis, dimana sangat mempengaruhi suasana kerja karyawan, jika karyawan mempunyai hubungan yang baik dengan atasan, rekan satu tim, dan juga dengan bawahan, maka akan membuat komunikasi yang lancar. Maka dari itu, jika dapat menciptakan komunikasi yang lancar di dalam suatu lingkungan kerja, maka akan menjadikan karyawan nyaman bekerja, dan akan berdampak positif kepada karyawan produksi, dimana di situ tugas dapat diselesaikan dengan baik, maka akan tercapainya target kinerja karyawan sesuai yang diharapkan oleh perusahaan. Karena salah satu kinerja karyawan indikatornya adalah tercapainya kualitas dan juga kuantitas.

Pendapat Suyardi Prawirosentono (2011: 27) sudah dibuktikan oleh peneliti terdahulu antara lain (Nopitasari & Krisnandy, 2019) dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis, Motivasi Intrinsik, dan Disiplin Kerja Terhadap Kinerja Karyawan PT Pangansari Utama Food Industry” dengan hasil gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan PT Pangansari Utama Food Industry, Jakarta Timur. Namun pendapat di

atas tidak selalu benar, ada juga terdapat bukti dalam penelitian terdahulu yang menghasilkan bahwa tidak berpengaruh signifikan antara gaya kepemimpinan terhadap kinerja, yang penelitian itu berjudul “Pengaruh Gaya Kepemimpinan Demokratis dan Kompetensi Kerja Terhadap Kinerja Karyawan Hotel Harmony In Pontianak” (Gaya et al., 2023). Karena itulah peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang fenomena ini.

### 2.3.2 Hubungan Antara Stres Kerja Dengan Kinerja Karyawan

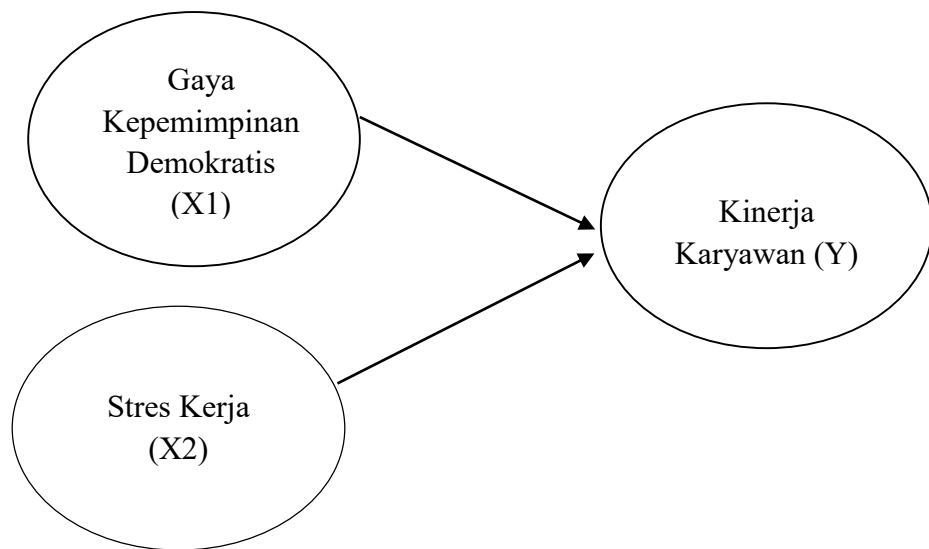
Menurut Suyardi Prawirosentono (2011: 27), faktor lain yang juga berpengaruh terhadap kinerja karyawan adalah faktor stres kerja. Dimana stres kerja sendiri merupakan suatu kondisi ketegangan yang menciptakan adanya ketidak seimbangan fisik dan psikis, yang mempengaruhi emosi, pola berfikir, dan kondisi seorang karyawan di dalam suatu organisasi, sehingga jika terus dibiarkan tanpa adanya solusi maka akan berdampak terhadap kesehatan karyawan juga. Maka dari itu, di dalam bekerja harus bisa menciptakan suasana yang nyaman mungkin supaya psikologis, fisik, dan juga perilaku karyawan produksi bisa terkontrol dengan baik. Karena nantinya akan berdampak pada kinerja karyawan produksi, dimana nanti tugas dan beban kerja dapat diselesaikan dengan baik. Maka akan tercapainya kualitas dan kuantitas kinerja karyawan sesuai dengan target yang diharapkan. .

Pendapat Suyardi Prawirosentono (2011: 27) sudah dibuktikan oleh peneliti terdahulu antara lain, “Pengaruh Gaya Kepemimpinan, Stres Kerja, dan Lingkungan Kerja terhadap Kinerja Karyawan” (Pandan Sari et al.,

2023) dengan hasil penelitian stres kerja berpengaruh secara signifikan terhadap kinerja karyawan. Namun pendapat di atas tidak selalu benar, ada juga terdapat bukti dalam penelitian terdahulu yang menghasilkan bahwa untuk stres kerja berpengaruh positif tetapi tidak signifikan terhadap kinerja karyawan, dengan penelitian yang berjudul “Pengaruh Stres Kerja , Lingkungan Kerja dan Kepuasan Kerja Terhadap Kinerja Karyawan (Studi Kasus Pada Karyawan PT Aneka Gas Industri Lampung)” (Ratih Tristianingsih et al., 2022). Oleh karena itu, peneliti tertarik untuk meneliti lebih dalam tentang fenomena ini.

#### **2.4 Kerangka Konseptual**

Sumber daya manusia di dalam suatu perusahaan atau organisasi dianggap sebagai kekayaan yang amat berharga bagi entitas tersebut. Di sini, karyawan berperan sebagai penggerak yang mengemban tugas-tugas operasional maupun strategis organisasi, yang pada akhirnya mengarah pada pencapaian tujuan yang telah ditetapkan. Kesuksesan pencapaian tujuan tersebut sangat tergantung pada kinerja yang optimal dari para karyawan. Untuk mencapai kinerja yang optimal, berbagai faktor seperti gaya kepemimpinan demokratis dan tingkat stres kerja juga turut berperan.



Gambar 2.1 Kerangka Konseptual

## 2.5 Hipotesis Penelitian

Berdasarkan pada uraian kerangka konseptual dan juga penelitian terdahulu yang relevan, maka untuk hipotesis yang dikemukakan adalah sebagai berikut :

H1 : Diduga gaya kepemimpinan demokratis berpengaruh positif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Phalosari Unggul Jaya.

H2 : Diduga stres kerja berpengaruh negatif dan signifikan terhadap kinerja karyawan pada PT Phalosari Unggul Jaya.